

人材育成支援の前さばきは このように進めよう

藤枝 裕
株式会社サクシード
人材開発室室長

ここでは、取引先の人材育成支援を行う際の前さばきについて、3段階に分けて解説する。

第1段階

取引先の人材に関する課題の類推と動機付け

多 くの中小企業経営者は、人材育成の重要性を痛感しつつも、その第一歩をどこから踏み出すべきか決めかねているのが実情だ。そうした状況の突破口となり得る手法が「自社業務の棚卸」である。本稿では、そのノウハウを取引先支援の着眼点から、三つの段階に分けて紹介する。

ステップ1 定量情報から類推する

まず着目する情報は決算書である。総人件費の額とその推移に注目しよう。人件費の急激な増減は大規模な採用や離職等、組織の重大な変化を示唆する。また福利厚生費の動向は、従業員投資の姿勢を測るバロメーターとなる。

次に見ておきたいのは従業員台帳と組織図だ。従業員数や勤続年数といったデータは、組織の成長性や新陳代謝

を検証できる。

平均勤続年数が著しく短い場合は、労働環境に問題を抱え、人材が定着しづらい状況が推測される。組織図からは、階層別・部門別の人員構成の特徴なども把握できる。

取引先の基本情報を業界データと比較

これらの基礎情報を把握できたら、業界データと比較する。中小企業白書や労働経済分析などアクセス可能な業界データと比較することで、取引先の現状を客観視できる。代表的な指標が「労働生産性」と「労働分配率」だ。

労働生産性（付加価値額÷従業員数）が業界平均を下回る場合、①従業員のスキルが不十分で育成が必要である可能性、②業務自体が非効率である可能性という二つが考えられる。一方、労働分配率（人件費÷付加価値額）が過

度に高い場合は収益性への影響が、反対に低すぎる場合は従業員への還元が不十分でモチベーションの低下や離職が懸念される。

ステップ2 経営者との対話から類推する

ステップ1で導き出した仮説を検証するのが、経営者との対話である。対話のポイントは、事実確認に終始するのではなく、経営者の価値観と「人」を結びつけて問いかけてみることにある。

例えば「社長が最も信頼を寄せる方はどなたですか」という問いは、組織のキーパーソンを特定すると同時に、その人物に業務が集中する属人化のリスクを探る意図を持つ。他にも「仮にもう一人採用できるとしたら、どのような仕事を任せたいですか」という問いは、経営者が社内の

ボトルネックだと感じている領域を浮き彫りにできるし、「最近退職された方はいらっしゃいますか。その方の業務は現在どなたがされていますか」という問いは、スキルの継承が円滑に行われる仕組みの有無を類推するうえで有効である。

ステップ3 人材育成課題の認識合わせ

「人」の問題に画一的な正解はない。このステップで重要になるのは、経営者自身に人材に関する現状を課題として認識してもらうための具体的な「問い」を投げかけてみることだ。例えば、属人化リスクが懸念される従業員について、次のように具体的に言及してみるとよい。

「〇〇部長が不在のとき、業務が滞ってしまいませんか。〇〇部長の右腕になる方を育

成していく必要がありそうですね」

このような問いかけを通じて、経営者の「何となく困る」という漠然とした問題意識が「〇〇部に△△業務を任せられる人材の育成が必要だ」という具体的な課題として認識されていく。断定的な物言いを避け、気付きを促す「問い」として投げかけてみよう。この認識合わせが、後の業務の棚卸へとスムーズにつながっていく。

第1段階のポイント

- 取引先の人材育成支援に向けて、まずは決算書や従業員台帳等から人材課題を類推する
- 断定的な物言いを避けつつも、経営者の漠然とした問題意識を具体的な課題と認識してもらう